



**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**  
**Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**  
**Mar del Plata – Argentina**  
2, 3 e 4 de dezembro de 2015  
ISBN: 978-85-68618-01-1

## **OS CAMINHOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

**ANA ELIZABETH MARTENS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
[anamartens@hotmail.com](mailto:anamartens@hotmail.com)

### **Resumo**

A prática da gestão tem se deparado com inúmeros obstáculos, desde os tempos mais antigos ao lidar com problemas de sobrevivência e gerenciamento de recursos escassos, até os dias atuais quando se percebe a necessidade de superação na administração de sistemas complexos, como as universidades. Neste enfoque, este artigo seguirá a linha de revisão e abordará breve introdução sobre as práticas da administração, gestão pública e gestão universitária. A metodologia aplicada nesta investigação terá o formato de artigo científico, a pesquisa será descritiva quanto aos fins e quanto aos meios será bibliográfica, coletando material em livros, artigos, dissertações e teses. Diante do que foi nele exposto, percebe-se que é imprescindível à adequação dos modelos de administração ao gerenciamento universitária objetivando o aprimorando e a eficácia das atividades desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Administração. Gestão Universitária. Universidades.

# 1 INTRODUÇÃO

Toda incursão por determinada área do conhecimento científico (embasada no estudo corroborado por colegas de pensamento por meio do direcionamento de seus estudos prévios) e, por conseguinte, das teorias científicas pertinentes a cada cadeira do conhecimento, busca o norteamento do saber.

Atualmente, percebe-se que, liderar organizações empresariais é um desafio contemporâneo, ao passo que liderar universidades se apresenta como uma proposta bem mais exigente. Isto se verifica em face das peculiaridades existentes na referida instituição, bem como nas diferentes dimensões que a caracterizam.

Uma vez que se percebe histórico o dilema da gestão universitária no Brasil e no mundo, demonstrado desde os primeiros passos universitários deste país com a chegada da família real, onde se caracterizava um modelo puramente burocrático (PAIVA, 2006).

Muitas práticas mudaram desde a época desta colônia portuguesa, principalmente em relação ao serviço de educar, neste contexto, o crescimento desenfreado das IES (incentivado pelo Governo Federal) promoveu grande comprometimento no nível da qualidade de ensino no país (LAUX e LAUX, 2004).

Em seu estudo clássico, Ribeiro (1977, p. 5) já assinalava a segunda metade do século XX como o marco do despertar dos povos em relação ao desenvolvimento, inclusive o educacional. Ao mesmo tempo, a gestão também procurou perseguir métodos mais adequados à relação *aluno-escola-comunidade*<sup>1</sup> sendo que baseada neste trinômio, “[...] a Administração Universitária parte em busca de modelos mais autênticos de organização, concebidos de acordo com os objetivos últimos dessa singular instituição”.

De sorte que Rodriguez (1983) declara em seu texto a percepção das mudanças que estão ocorrendo, no sentido de utilizar as técnicas da administração nas universidades. Neste particular, deve obedecer ao entendimento da sua natureza e complexidade de sua estrutura e funcionamento, ou seja, “as tentativas simplistas, que pretendem instituir mudanças nas universidades como se tratassem de empresas ou de organismos públicos, prestam-lhe um desserviço” (RODRIGUEZ, 1983, p. 274).

Além do mais, há a necessidade de observar os fatores intervenientes na gestão universitária, voltando seu olhar às modificações constantes que ocorrem no mercado a partir de seus atores, ou seja, promover vantagens competitivas duradouras não é mais possível, sendo necessária a promoção de inovações para sobreviver no mercado, bem como a utilização de modelos gerenciais que as permitirão se estabelecer nesse setor (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

Logo, apreciar e aprender a respeito dos caminhos que a gestão universitária trilhou e vem trilhando desde sua origem, é o objetivo deste ensaio. Ambientarão estas reflexões tópicos sobre os princípios da administração, gestão pública e gestão universitária, resumindo nas considerações finais os saberes inferidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Princípios da Administração

Administrar faz parte da vida e da história da sociedade. Nos primórdios, por Silva, O. (2008, p. 78) prevaleciam as teorias da utilização dos fiéis servidores, por parte dos governantes, para realizar as atividades de grande responsabilidade e importância em nome de seu líder. Emergia assim, a teoria do *conselho*<sup>2</sup> ou *janta consultiva do chefe*<sup>3</sup>, promovendo o

---

<sup>1</sup>Grifo do autor Ribeiro (1977).

<sup>2</sup>Grifo do autor, Silva, O. (2008).

<sup>3</sup>Grifo do autor, Silva, O. (2008).

aumento da reputação destes encarregados tornando-se muitos deles “líderes terrenos e espirituais do povo”.

É de responsabilidade das civilizações antigas os grandes fatos geradores dos principais conceitos e práticas utilizadas na administração moderna. Silva, O. (2008) também indica, no século X a.C, a atuação de Salomão<sup>4</sup> na promoção dos acordos de comércio e tratados de paz revelando a necessária operacionalização de um sistema que governasse o povo.

Em geral, a análise das características das civilizações ao longo da história, promovem contribuições significativas no processo de entendimento da ciência administrativa, não raro, é também relevante o destaque à origem das contribuições militares para a administração, principalmente em função de sua relação com a origem do pensamento estratégico.

Nesta direção, a perspectiva histórica remete a Ciro<sup>5</sup>, cuja trajetória no domínio militar significou importante mérito para o pensamento administrativo. Em sua atuação revelou a atribuição de atividades, a clareza de instruções e o valor das boas relações de trabalho (SILVA, O. 2008).

Entre outros aspectos, destaca-se também neste estudo, a pesquisa sobre os princípios da divisão do trabalho, da unidade de direção, comando e ordem. O personagem escreveu relatos a respeito do trabalho em equipe, coordenação e unidade de propósitos além de ilustrar o princípio da universalidade da administração. Sendo que seus escritos lembram os princípios da administração idealizados por Fayol (SILVA, O. 2008).

É importante destacar, ainda nas palavras de Silva, O. (2008), que a atividade de administrar está presente na vida de todos os povos, em todos os tempos e em todas as espécies de negócios. Destaca-se que, os grandes líderes da História foram administradores, empreitando desde a coordenação de países até a gestão dos esforços humanos. Desta forma, entender suas origens contribui para a compreensão dos eventos principais que solidificaram sua base com destaque àqueles que colaboraram para seu nascimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2009).

É possível citar, neste contexto, a utilização do temor ao sobrenatural, bem como o medo do ridículo do mundo para garantir o cumprimento das atividades, como ponto de enfoque do estudo da administração nas civilizações antigas (SILVA, O. 2008).

Desse modo, para melhor compreensão dos eventos que originaram a história da administração, o quadro número um expressa, por meio de eventos cronológicos, os principais ocorridos e as civilizações que auxiliaram no desenvolvimento desta área de conhecimento.

**Quadro 1** Resumo das origens da administração

<b>Período (aproximadamente)</b>	<b>Civilização</b>	<b>Principais características</b>
2900 a.C.	Suméria	→Práticas do controle administrativo; →Sistema tributário; →Sistema de escrita; →Inventários;
2800 a.C.	Mesopotâmia	→Controle de atividades; →Surgimento das atividades de empresas;
2600 a.C.	Egito	→Planejamento, organização e controle; →Alocação de recursos e logística; →Planos de longo prazo; →Liderança e conselheiros; →Autoridade e reponsabilidade;
1900 a.C.	Babilônia	→Processo administrativo;

<sup>4</sup>Governante bíblico Silva, O. (2008, p. 78).

<sup>5</sup>Líder militar e governante da Grécia antes de Cristo, Silva, O. (2008).

		→Logística; →Sistemas de remuneração; →Ênfase nas responsabilidades; →Controle;
2500 a.C.	China	→Descentralização do poder; →Organização, cooperação e função; →Planejamento e direção;
400 a.C.	Grécia	→Estudos formais; →Origem do método científico; →Princípio da produção máxima; →Métodos uniformes; →Especialização ou divisão do trabalho;
300 a.C.	Roma	→Exército como modelo; →Liderança; →Trabalho em equipe; →Organização;
Século II d.C.	Igreja Católica	→Definição de objetivos; →Estabelecimento de políticas e doutrinas;
Idade Média	Sistema Feudal	→Métodos de gerenciamento; →Sistemas de manufatura; →Surgimento do sistema fabril;
Idade Média	Sistema Fabril	→Organização dos ofícios; →Estudos da produção;
Século XVIII	Revolução Industrial	→Desenvolvimento de tecnologias; →Motor a vapor; →Problemas com a força de trabalho; →Disciplina e motivação;

Fonte: Oliveira (2009) e Silva, O. (2008)

Notas: Adaptado.

A ação de administrar pode ser definida, portanto, como um processo que, para Maximiano (2004, p. 26) é, “[...] inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos”.

Mais uma vez, Silva, O. (2008, p. 5) classifica o processo de administração em cinco categorias:

1. **Escola funcional:** consolida-se pelo planejamento, organização, atuação e controle;
2. **Escola das relações humanas:** considera o processo social, o relacionamento entre as pessoas;
3. **Escola da tomada de decisão:** destaca a tomada de decisão e o controle das ações para atingir o propósito;
4. **Escola de sistemas:** enxerga as organizações como sistemas orgânicos e abertos revelando a interação e interdependência das partes e;
5. **Escola contingencial:** administração situacional, onde não existe um melhor modo de gerir e sim um método para cada condição ambiental.

Parafraseando Maximiano (2004, p. 29), novamente, é presente não só a importância de estudar o processo administrativo, mas seu impacto no desempenho das empresas. Isto ocorre, pois a relevante presença das organizações na sociedade e na vida de seus sujeitos promove destaque na função social e na influência na qualidade de vida, positiva ou não, haja vista que, “organizações bem administradas são importantes por causa do impacto sobre a qualidade de vida da sociedade. Administradores competentes são recursos sociais importantes”.

Já Oliveira (2009, p. 8) propõe entender o conceito de administração de forma mais ampla destacando ainda os conceitos de eficiência e eficácia adicionando a maneira harmoniosa de integração, bem como a redução dos conflitos interpessoais,

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

Outra reflexão é realizada, também por Maximiano (2000) em outra obra, que designa administração como ação, ou seja, uma forma de tomar decisões e realizar ações com base em quatro princípios chamados também de funções gerenciais ou administrativas descritas como planejamento, organização, direção e controle.

Outro possível entendimento a respeito da definição de administrar, perseguindo uma visão mais filosófica, é a metodologia de Reed (1997), que reúne a teoria gerencial em três grupos, a perspectiva técnica, a política e a crítica, onde a primeira é definida por um conjunto de procedimentos sobre como administrar, sendo composta por ferramentas tecnológicas e modelos pré-definidos.

Já a gestão na ótica política, considera os conflitos de interesses, a supremacia e os interesses dos grupos nas organizações, resultando em ambientes incertos, além do mais as organizações, na visão crítica, são influenciada pela teoria de Karl Marx<sup>6</sup> que, aplicada nas organizações, é entendida como um mecanismo de controle social que está a serviço daqueles que detém a propriedade e os bens privados (REED, 1997).

De forma que, o papel da administração surge como fornecedora de instrumentos ideológicos a garantir as relações de poder, já que passa a ser utilizada, não mais como uma técnica neutra, e sim como ferramenta que trará lucros ao capitalista, auxiliando o exercício do controle (JUNQUILHO, 2010).

Conquanto se possua a divisão de Reed (1997), não se pode utilizar apenas uma das três divisões, pois, de forma isolada, ela se tornará míope e empobrecida em relação aos fenômenos que a cercam, conforme Junquilha (2010) é preciso prever que as organizações fazem parte de um sistema maior e mais complexo envolto por aspectos culturais, históricos, sociais, políticos e econômicos influenciadores de sua rotina e dos resultados esperados.

Espera-se, portanto, que os gestores se utilizem do tripé técnica, conflitos e análise crítica, pois sem essa abrangência, mais ampla e consciente, será sempre limitado o agir na tentativa de obter êxito nos desafios institucionais (JUNQUILHO, 2010).

E assim, ao se tratar de processos formados por subprocessos ou funções encontra-se em Oliveira (2009, p. 125-201) a dissertação das cinco funções da administração:

1. **Planejamento:** considerado um método de diagnóstico, identifica situações atuais, estabelece resultados e define estratégias para o alcance destes, além de discutir as leis e normas que sustentam o processo administrativo;
2. **Organização:** forma que orienta a ordenação e estruturação de projetos, trabalhos e recursos com o objetivo de alcançar resultados;
3. **Gestão de Pessoas:** solidifica as ações de coordenação, supervisão e orientação bem como o desenvolvimento dos profissionais da instituição;
4. **Direção:** destaca a capacidade e habilidade de supervisão, a fim de orientar os recursos e o processo decisório ao alcance dos objetivos e;
5. **Avaliação:** compara padrões estabelecidos anteriormente para medir e avaliar o desempenho e os resultados das estratégias, a fim de auxiliar o processo decisório.

---

<sup>6</sup>Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/biografias/marx/> Acesso em 09 de março de 2015.

Neste breve texto é possível perceber tópicos essenciais para o intento da gestão como liderança, planejamento e alocação de recursos todos expressos nas funções administrativas.

## 2.2 Gestão Pública

Compreender como funcionam as universidades, em especial as públicas, requer entender um pouco do ambiente organizacional onde estão inseridas, neste particular, o sistema público. Sendo que, apreciar a inserção das relações políticas e de poder, do gerenciamento de recursos e de pessoal, bem como das novas perspectivas de eficiência se apresenta como outra batalha a ser travada a partir dos compostos apresentados.

A princípio, o Estado era a extensão do poder do administrador e os seus servidores eram vistos como nobres indicados pelos governantes cujos títulos eram atribuídos como gratidão e como estratégia para defender seus interesses. Além disso, esses governantes tratavam o patrimônio do Estado como deles próprios, não faziam distinção entre o público e o privado, logo, comportamentos como o nepotismo e a corrupção se originaram nessa época. (SILVA, C., 2013).

Atualmente, alguns autores classificam administração pública a partir da noção de que administrar significa planejar e executar, assim Di Pietro (2004, p. 54) descreve esta separação:

- **Em sentido amplo** – considerada como subjetiva, sendo formada pelos órgãos governamentais, supremos e constitucionais encarregados da função de planejar, dirigir e comandar e pelos órgãos administrativos subordinados e dependentes com o objetivo de executar os planos do governo;
- **Em sentido estrito** – neste caso abrange apenas os órgãos administrativos em relação à função administrativa;

Matias-Pereira (2010, p. 176) faz uma definição mais aprofundada a respeito de administração pública como,

A soma de todo o aparelho de Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum. Assim, administrar é gerir, por meio da prestação e execução, os serviços públicos. A Administração Pública, dessa forma, deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum.

Nesta direção, Bergue (2011) sinaliza dois fenômenos presentes e determinantes que estão, até mesmo em âmbito mundial, promovendo mudanças significativas neste campo. A primeira se refere à *nova administração pública*<sup>7</sup> como paradigma, em função do movimento de reforma do Estado o que significa que as influências externas afetam diretamente este processo transformador.

Além disso, é preciso considerar que o Estado, por ser um ambiente onde o cidadão exerce sua cidadania, toda e qualquer mudança no sentido de proporcionar melhorias na prestação de serviço público deve ser considerada a partir do olhar deste público, pois, “[...] o objetivo principal da Administração Pública é a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral em liberdade” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 2).

É paralela então, a teorização de Kickert e Stillman (1999), que corroboram as afirmações de Bergue (2011) e Matias-Pereira (2010) no destaque dos fatores externos que afetam o processo público. Porquanto, não se trata, apenas, de considerações acerca de eficiência e eficácia, mas sim de temas como legalidade, legitimidade e valores que transcendem padrões, ou seja, o gerenciamento de contextos sociopolíticos complexos.

---

<sup>7</sup>Grifo do autor, Bergue (2011).

Escreve ainda sobre o tema, Denhardt (2012, p. 216), quando afirma que, “existe uma crise de legitimidade na administração pública segundo a qual as bases convencionais da teoria não refletem ou não correspondem às necessidades dos atores do campo – teóricos, profissionais e cidadãos”, confirmando as mudanças atuais da disciplina, tanto no âmbito teórico como prático.

Entretanto, é importante assinalar que as transformações no setor são importantes para suprir deficiências, mas que é preciso também visualizar o Estado como instrumento de aumento sistemático de oportunidades individuais, institucionais e regionais estimulando a apropriação de novas tecnologias e inovações a suprir as demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Desta forma, se justifica o segundo fenômeno de Bergue (2011, p. 5) que trata da imposição ao Estado, oriunda da sociedade e de vários setores, por melhores bens e serviços, fato este que reflete a fundamental necessidade de fornecer meios aos agentes públicos ao suprir as carências apresentadas no modelo atual.

É transversal a esse movimento também o fenômeno relativo às transformações dos valores e conceitos que moldam os sistemas de gestão das organizações públicas, em especial sob a influência do processo importador de tecnologias entre organizações, sejam originárias de outras organizações públicas, do setor privado, sejam mesmo de outras nações e culturas.

Também é preciso considerar que, embora a administração pública possa se inspirar nos conceitos de gerenciamento das empresas privadas, o objetivo principal desta é realizar sua função social enquanto aquela visa o lucro (MATIAS-PEREIRA, 2010). Fato que altera completamente o modo como o administrador conduzirá suas ações diretivas.

Destarte, para compreender como se processa seu gerenciamento na atualidade, é preciso ouvir especialistas, como Denhardt (2012), que descreve administração pública sob três óticas. Enquanto a primeira relaciona-se ao governo, a segunda diferencia-a das organizações privadas e a terceira a apresenta como profissão.

Relacionar, então, administração pública com a ação do Estado significa dizer que a burocracia apresenta significativa influência no âmbito governamental, pois pode afetar o desenvolvimento das políticas públicas, bem como a alocação de valores na sociedade. Denhardt (2012) destaca, também, que a teoria política pode ser a teoria mais compatível para enquadrar a burocracia em função de utilizar termos em comum como liberdade, igualdade, justiça e responsividade.

Neste particular, Denhardt (2012, p. 17) completa, indicando que,

Apesar de essas raízes da administração pública na teoria política terem sido muitas vezes negligenciadas, mormente por conta de interesses técnicos mais imediatos, alguns teóricos mantiveram interesse pela teoria política das organizações públicas – um interesse que [...] está especialmente presente no novo serviço público (NSP) e em certos aspectos da ênfase recente em política pública. Esta questão se torna especialmente crítica na medida em que explorarmos a emergência da governança democrática em rede.

Para mais, a administração pública, continuando com a visão de Denhardt (2012), pode ser vista como profissão cujos princípios fundamentam-se em múltiplas perspectivas. É busca deste profissional extrair das disciplinas conhecimentos aplicáveis na resolução dos problemas que enfrentam na realidade, pois somente a teoria não consegue suprir as demandas tentando conciliar as duas perspectivas.

Discurso semelhante faz Matias-Pereira (2009, p. 9) em outra obra quando atesta que “a gestão pública deve ser entendida como algo mais amplo do que a interpretação de gestão de

negócios e do que as questões internas dos negócios de um governo”, declarando o caráter complexo da gestão pública em relação à gestão tradicional de negócios.

Neste sentido, atuar como gestor público caracteriza-se como uma atividade diferenciada que requer competências e habilidades específicas, até mesmo porque, “[...] os executivos do governo desempenham essencialmente as mesmas funções que os administradores privados, mas num ambiente institucional muito mais exigente” (GRAHAM JÚNIOR; HAYS, 1994, p. 15), reforçando a necessidade de profissionalização destes agentes.

Também em outra obra Denhardt e Denhardt (2007) esboçam dois temas que consideram fundamentais à nova gestão pública, (1) a promoção da dignidade e valor deste serviço e (2) a reafirmação dos valores de democracia, cidadania e interesse público. Destas discussões os autores descrevem sete princípios-chave que norteiam este serviço.

1. **Servir cidadãos, não consumidores** – concentra-se na construção da relação de confiança e colaboração; estimula as pessoas a cumprirem suas responsabilidades como cidadãos, além disso, o foco é na construção da sociedade civil.
2. **Perseguir o interesse público** – servidores públicos como contribuintes da noção coletiva e compartilhada do interesse público; objetivando-se as decisões e conhecimentos compartilhados. Neste caso, o propósito do governo não é o mesmo do propósito do negócio, sendo “responsabilidade do governo promover a cidadania e servir o interesse público”. (DENHARDT, 2012 *apud* DENHARDT; DENHARDT 2007, p. 267).
3. **Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo** – o interesse vai além da atuação somente pelo dinheiro, existe a o compromisso em contribuir com a sociedade; mais uma vez o papel do ator público é servir aos cidadãos.
4. **Pensar estrategicamente, agir democraticamente** – focar os esforços para atender da forma mais efetiva possível e com esforços coletivos as demandas públicas. O envolvimento dos cidadãos não se limita, os processos se dão por meio da governança, da coprodução e dos conceitos de comunidade.
5. **Reconhecer que a *accountability*<sup>8</sup> não é simples** – A atenção deve ser dada às constituições e estatutos, valores comunitários, normas e padrões profissionais e aos interesses dos cidadãos, ou seja, a empreitada de ser funcionário público é desafiadora, e muitas vezes heroica envolvendo o agir de acordo com a lei, a moralidade, o julgamento e a responsabilidade.
6. **Servir em vez de dirigir** – liderança baseada em valores e na colaboração para com os cidadãos; será cobrado dos gestores o envolvimento com fontes de apoio e assistência, bem como à comunidade; ou seja, “devem compartilhar poder e liderar com paixão, compromisso e integridade, de maneira a respeitar e conferir poder à cidadania” (DENHARDT, 2012 *apud* DENHARDT; DENHARDT 2007, p. 268).
7. **Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade** – necessidade de operar por meio da colaboração e liderança compartilhada, com base no respeito às pessoas; tem a oportunidade de capitalizar a “alma” do serviço público; seus valores são servir, tornar o mundo melhor e mais seguro, além de fazer a democracia funcionar.

### 2.3 Gestão Universitária

A gestão de universidades é uma disciplina relativamente nova que tem adquirido força nas pesquisas acadêmicas por tratar da administração de organizações complexas e com características muito particulares como as instituições de ensino superior.

Estrutura dinâmica, mutável e criativa é o cenário que se configura para o desenvolvimento das atividades multidisciplinares nas universidades. Além disso, a forma

---

<sup>8</sup>Grifo do autor, Denhardt (2012).



fragmentada e descentralizada deste tipo de organização é favorecida em sua gestão pelos princípios da forma versátil de gerenciar (SOUZA, 2010).

Além do mais, estas instituições produzem atividades especializadas exercendo múltiplas tarefas onde cada alicerce (ensino, pesquisa ou extensão) detém metodologia própria de ação. Mais a mais, ter o conhecimento como matéria-prima a coloca com o papel de ser a responsável na promoção e no desenvolvimento da formação de profissionais qualificados na sociedade (SCHMITZ; BERNARDES; WOLF, 2009).

Buarque (2001) complementa este pensamento ao afirmar que a universidade brasileira, assim como a mundial, possui o desafio de mundializar o saber que se produz e o que se aprende, sendo que é inegável o padrão de qualidade que se deve manter. Tanto que a qualidade no ensino superior se relaciona a fatores como valorização e capacitação de pessoal (docentes e técnico-administrativos), programas de integração da universidade e da comunidade, além do desenvolvimento e pesquisa constantes (BOLZAN, 2006).

Parafraseando Moraes (1995) é possível verificar ainda que o sucesso das universidades se obtém a partir de fatores como a vontade do estudante, capacitação e apoio pessoal, ambiência e infraestrutura o que resultará no padrão de qualidade desejado.

Em essência, inúmeros desafios se formam nesta direção, sendo que corroboram este pensar os autores Meyer Jr. e Lopes (2015, p. 41),

Acredita-se que um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. Tal administração exige administradores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial.

Considerando Lobo e Silva Filho (1998, p. 1) o sistema universitário se diferencia das demais empresas em função de peculiaridades ímpares, entre elas a necessidade de criar técnicas e conceitos, a importância das atividades fim na contribuição do processo educacional, além da proximidade ao saber. Isso significa dizer que o espaço explorado é voltado ao profissionalismo onde, “[...] insumos, produtos, agentes e clientes se confundem e se superpõem, exigem algo mais do que os bons conhecimentos dos princípios gerais de administração de empresas”.

Completa Gomes et al (2013, p. 3) que, “a gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas organizações, na qual administradores fazem tomadas de decisões que impactam nos resultados positivamente ou negativamente”.

Revelam-se, ainda no olhar de Lobo e Silva Filho (1998), considerações sobre as ferramentas administrativas que as universidades utilizam, pois se faz necessário adaptar os referidos conceitos na comunidade acadêmica antes de aplicá-los inadvertidamente. Diante de tal cenário, Souza (2010, p. 34-35) cita aspectos que se expressam relevantes na gestão universitária,

- a) Planejamento estratégico dinâmico e flexível atrelado à avaliação institucional;
- b) Organização flexível;
- c) Sistema de gestão com base nas competências; valorização de professores e alunos;
- d) Utilização de sistemas de informação e de conhecimento; e
- e) Ação voltada para a sociedade, governo, sindicato, entidades e outros organismos nacionais e internacionais.

Tanto que Schlickmann e Melo (2013, p. 9) estudaram o conceito de gestão universitária a partir da análise de administração e da própria definição de universidade. Seus estudos tomam por base os preceitos de Stoner e Freeman (1999) sublinhando administração universitária como, “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos

membros das organizações de educação superior; e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos”.

Lapolli et al (2014) completa este pensamento ao afirmar que são elas instituições com características muito particulares de trabalho e tarefa, além de metodologias próprias diferenciando-se de qualquer outra organização tradicional. Tudo isso se justifica, pois, “as universidades têm ou trabalham com um dos bens mais preciosos no mundo moderno, os quais as organizações de vanguarda estão procurando para alcançar seus objetivos, ou seja, o conhecimento” (LAPOLLI et al, 2014, p. 8).

Tanto que são os recortes históricos que explicam a origem da universidade de acordo com épocas, costumes e locais variados, promovendo a concretização de modelos (formados a partir de pontos em comum) que contribuíram para a ordenação das estruturas atuais. Estes recortes podem ser designados modelos como se apresenta no quadro número dois.

**Quadro 2 Modelos estruturais de universidade**

<b>Modelo</b>	<b>Características</b>
Universidade Francesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ “Universidade do Poder” (DRÉZE e DEBELLE, 1983);</li> <li>→ Influência de Napoleão na luta pelo poder;</li> <li>→ Histórico de luta contra os preceitos da Universidade imperial;</li> <li>→ Século XX: destacou de algumas instituições com a permanência do Colégio de França, do Jardim do Rei e do Observatório de Paris entre outros;</li> <li>→ Século XVIII: oferta de condições para a estabilização do país, formação de acordo com a nova ordem social e impedimento de novas corporações profissionais;</li> <li>→ Produto de impacto da revolução industrial;</li> <li>→ Sistema de escolas superiores;</li> <li>→ Vasto monopólio educacional implantado por Napoleão;</li> <li>→ Formação dos altos quadros científicos-intelectuais;</li> <li>→ Formulação de aspiração extra universitárias;</li> <li>→ Modelo para as estruturas da América Latina.</li> </ul>
Universidade Inglesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cultura generalista;</li> <li>→ Discípulos eram descendentes de famílias ricas;</li> <li>→ Lugar de ensino do saber universal;</li> <li>→ Difusão e extensão do saber em detrimento ao avanço;</li> <li>→ Estrutura diferenciada em forma de pirâmide de escolas superiores;</li> <li>→ Destaque para Oxford e Cambridge;</li> <li>→ Organizavam-se como comunidades universitárias integradas, os <i>colleges</i>;</li> <li>→ Ou como <i>faculdades</i> onde era transmitido o ensino especializado.</li> </ul>
Universidade Alemã	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Por volta do século XIV;</li> <li>→ Comunidade de pesquisadores;</li> <li>→ Deveriam ter um lugar para fazer pesquisa;</li> <li>→ Professores deveriam dispor de mais tempo para a pesquisa;</li> <li>→ Ligada às ideias neo-humanistas;</li> <li>→ Conceitos de Kant, Fichte, Schelling e Humboldt criaram um novo conceito de universidade (DRÉZE e DEBELLE, 1983);</li> <li>→ Somente o pesquisador pode verdadeiramente ensinar;</li> <li>→ Universidade como centro de pesquisa “pura”;</li> <li>→ Papel de geradora e disseminadora de conhecimentos;</li> <li>→ Prestígio pela atuação de filósofos como Hegel (1770-1831), Goethe (1749-1832), Max Scheler (1874-1925) e Max Weber (1864-1921);</li> <li>→ Universidade ligada ao esforço desenvolvimentista;</li> <li>→ Rede descentralizada de instituições implantadas em variadas localidades;</li> <li>→ Destaque à liberdade acadêmica;</li> <li>→ Isolamento das tecnologias em escolas técnicas;</li> </ul>
Universidade Americana	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Período de 1860 a 1940;</li> <li>→ Diversificação, expansão e profissionalização;</li> <li>→ Ingresso feminino no ensino superior;</li> <li>→ Stanford, John Hopkins, Cornell e Chicago;</li> <li>→ Pesquisa a partir do início do século XX;</li> <li>→ Disciplinas organizadas por departamentos;</li> <li>→ Progresso da sociedade;</li> </ul>

	→Massificação do ensino para a classe média; →Orientação pública, estadualização e diversidade de objetivos (RISTOFF, 1999); →Alta qualidade do ensino (total autonomia financeira e a competição) (BRESSER PEREIRA, 1997); →Vasta burocracia nacionalizadora e civilizadora; →Estrutura como centros universitários com estruturas próprias; →Politização da universidade.
Universidade Soviética	→Modelo totalmente contrastante; →Caráter burocrático, nacionalizador e civilizador (modelos francês e alemão); →Diversidade nas linhas de formação (modelo americano); →Órgão universitário de ensino de ciência civilizador (modelo francês); →Relacionada diretamente ao processo socialista; →Transformação da universidade de elite em popular; →Separação entre ensino e investigação; →Caráter competitivo; →Unidade ideológica; →Sistema de identificação de talentos; →Tripartição das instituições de ensino superior.
Universidade Japonesa	→Inspirado nos modelos dominantes; →Recorreu aos professores estrangeiros; →Acesso elitista ao ensino estadual; →Influência negativa à universidade pelos militares no poder; →Melhores exemplos de utilização da ciência e tecnologia; →Trabalhou pela superação do atraso; →Formação docente para sociedade como herdeira da ciência.

Fonte: Melo (2002) e Ribeiro (1977).

Notas: Adaptado.

Deste modo, afirmam Ferraresi e Bernardes (2009), que a administração universitária precisa de gestores capacitados e conhecedores do entorno universitário, o que os faz muito importantes na prática social. Ademais, Aguiar et al (2014, p. 9) afirmam que,

É através de uma gestão universitária empreendedora, capaz de intervir de forma criativa e inovadora na gestão universitária, no papel de líder, tanto pedagógico quanto administrativo, desenvolvendo competências em gestão, com ênfase na atitude empreendedora e na inovação, materializada em um percurso curricular integrado e multidisciplinar.

Logo, contempla estes conceitos o perfil do novo gerente universitário, que passa a assumir diversos papéis ao levar em consideração a complexidade do cargo, bem como o aperfeiçoamento das competências profissionais, requisito determinante para seu desempenho (AGUIAR et al, 2014). Até mesmo porque, “as universidades deveriam tirar melhor proveito dessa situação, inovando e sendo criativas principalmente nos seus tramites funcionais, e na sua maior aptidão em criar, desenvolver e disseminar conhecimento, por intermédio dos profissionais que forma” (AGUIAR et al, 2014, p. 8).

Tanto que se discute muito a respeito da reforma universitária e das necessárias transformações desta organização. Disserta sobre o tema Almeida Filho (2008) ao dissertar que a reforma universitária se revela com o propósito de superar a universidade até então estagnada e obsoleta, de sorte que resultará numa profunda reestruturação destas instituições, “[...] visando torná-las instrumentos de emancipação de sujeitos e promotoras de equidade, é condição necessária para a construção de um projeto viável de nação”.

Embora seja um tema de alta complexidade, tal qual o são as universidades, é imperativa a urgência de revê-la, bem como “[...] reestruturar, reformar e recriar a Universidade” (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 107).

É importante assinalar ainda a vontade de construir uma instituição acadêmica renovada e diferente que fomente a integração social e política entre povos e culturas, sendo preciso

abrir espaços para o diálogo e para o compartilhamento verdadeiro a fim de respeitar as diferenças e diversidades (ALMEIDA FILHO, 2008).

A universidade renovada terá que alcançar além do desenvolvimento moral (como a universidade escolástica), do desenvolvimento cultural (como a universidade arte-cultura), e do desenvolvimento econômico (como a universidade de pesquisa), para alcançar o verdadeiro desenvolvimento social sustentável (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 173-174).

Inegavelmente é comum a busca por fazer da universidade renovada “[...] uma instituição verdadeiramente pública aberta ao controle e à participação política das comunidades às quais ela serve”, assim como “[...] construir uma universidade renovada de fato como uma instituição profundamente comprometida na produção crítica do conhecimento como um elevado valor humano” (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 174).

Não obstante, Finger (1997) examina a ambiguidade existente na interpretação de se tratar a função administrativa como secundária, o que resulta num dilema a respeito de quem deve administrar a universidade. Ilações sobre quem deve executar tal missão é uma antiga questão, já que os professores devem desenvolver suas atividades acadêmicas (e perder um bom docente não é apreciado pelas IES), igualmente, o autor questiona se este administrador deve ser da área da educação ou profissional de gestão (PAIVA, 2006).

É paralela a noção de F. Ribeiro (1977) ao transcrever que a Administração Universitária tem recebido, nos últimos tempos, apreço mais científico opondo-se ao empirismo característico. Resgatando Paiva (2006) o autor F. Ribeiro (1977) destaca a presunção de que para administrar basta ter algum nível intelectual a exemplo de quem leciona, logo, “[...] parte-se, na maioria das vezes, do princípio de que se alguém é bom professor deverá ser necessariamente, um bom administrador” (FINGER, 1997, p. 12).

Além do mais é necessário um olhar mais acurado pois há dificuldades em determinar as reais funções do administrador na atualidade, o que torna mais difícil ainda a definição do papel dos gestores universitários. Percebe-se esta barreira, pois estes gestores precisam transpassar inúmeras questões como a natureza complexa destas organizações, sua origem burocrática e seu sistema político (MEYER JR; LOPES, 2015).

Não raro, a fim de melhorar o exercício da atividade administrativa, é preciso renovar os modelos de gestão universitária, desde, “[...] as críticas ao extremo da burocratização, a fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa” (SAMPAIO; LANIADO, 2009, p. 4).

Revelam ainda, Catani et al (2001), a importância das pesquisas em gestão acadêmica pautadas, mais uma vez, em sua modernização e modelação institucional. Indicam os pesquisadores que se faz presente a formulação de sistemas de informação e utilização de planejamento de atividades que possibilitem unir políticas e trabalho eficiente.

Destaca ainda Meyer Jr. e Lopes (2015, p. 43),

É importante ressaltar que não existem teorias prontas para ser aplicadas ao ambiente universitário. As teorias exigem uma grande sensibilidade dos administradores para ajustar métodos, abordagens e práticas às especificidades das organizações acadêmicas. Como já destacava Keller (1983), a teoria da administração universitária está em formação, com base em estudos científicos e em boas práticas administrativas nas instituições de Ensino Superior.

Bem se justifica, portanto, a compreensão a respeito das singularidades que envolvem a gestão universitária, na tentativa de estudar os processos administrativos aplicados e

moldados para este sistema tão complexo que objetiva formar, também tão complexos, seres pensantes.

### 3 METODOLOGIA

Direcionarão esta investigação os preceitos da metodologia científica no intento de definir um padrão que poderá auxiliar a organização das informações coletadas. Assim, partir-se-á dos requisitos contidos na NBR 6022:2003, que afirma, “artigo científico é parte de uma publicação com autoria declarada, que apresenta e discute ideias, métodos, técnicas, processos e resultados nas diversas áreas de conhecimento” (ABNT, 2003, p. 1), além disso, “artigo de revisão é parte de uma publicação que resume, analisa e discute informações já publicadas” (ABNT, 2003, p. 1).

Cita Vergara (2013) a classificação dos tipos de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. No que tange aos fins este trabalho se apresenta como descritiva, porquanto estuda as peculiaridades de certo fenômeno, neste particular, a gestão universitária. Já em relação aos meios insere-se na tipologia pesquisa bibliográfica. Vergara (2013, p.43) explica que, “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Enfim, para a coleta de dados a autora escolheu a pesquisa bibliográfica onde “[...] toma como objeto apenas livros e artigos científicos, tendo normalmente a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias, às vezes unindo dois ou mais temas” servindo-se de termos específicos da área (ALMEIDA, 2011, p. 33).

Desse modo, em todos os itens, quanto ao uso de artigos científicos, foi definido universo temporal de cinco anos para a seleção, com classificação *Qualis* do estrato A1, A2, B1, B2, B3 a B4, além daqueles disponíveis em Anais de Colóquios, Simpósios, Encontros e Ensaios, mesmo sem possuir classificação *Qualis*, utilizando os termos definidos no quadro quatorze.

**Quadro 3** Termos para pesquisa de artigos, dissertações e teses

Tópico	Subtópico	Termo	Período (anos)
Gestão Pública	Administração: Conceitos e Histórico	Administração,	5 anos (2009/2014)
	Noções Básicas da Administração Pública	Administração Pública,	
Administração de Universidades	Universidades: Aspectos Conceituais e Históricos	Universidades, Ensino Superior,	

Entretanto, para os artigos de autores clássicos não foi definido universo temporal em função da relevância do conteúdo destes autores para a pesquisa, acrescentando inclusive artigos de revistas estrangeiras como a *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review*, *California Management Review*, *Journal of Management*, *Strategic Management Journal* e *Sloan Management Review*.

**Quadro 4** Revistas consultadas

Base de Dados	Classificação <i>Qualis</i>
Revista de Administração de Empresas (RAE)	A2
Revista de Ciências da Administração (RCA)	B1
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	B1
Revista Administração UFSM	B1
Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)	B2
Revista Íbero-Americana de Estratégia (RIAE)	B2
Revista Contemporânea de Economia e Gestão (CONTEXTUS)	B2
Revista Gestão e Planejamento	B2

Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)	B2
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios (REEN)	B3
Revista Negócios em Projeção	B4

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se de um lado o exercício da gestão universitária tem tomado forma e evoluído em pesquisas e ações, por outro ainda há inúmeros desafios a serem superados nesta área. Tudo isso em função do necessário desenvolvimento de teorias específicas para a área em detrimento às soluções herméticas que desprezam as dimensões que a envolvem.

É fato que a utilização das teorias da administração nas universidades deve buscar adequar-se ao ambiente em questão, bem como às políticas aplicadas que devam da especificidade de gerir neste setor da sociedade. Principalmente pela observação do seu caráter *sui generis* que prima pela formação de uma nova teoria administrativa mais independente e menos engessada às autarquias das quais a prática administrativa da Gestão Pública se faz refém. Visando uma melhor e mais eficaz visão do entorno que envolve o gerimento dos recursos educacionais ofertados parcamente pela iniciativa pública, que perece por ser amoendado pelas interfaces políticas de cada época e modelos administrativos.

Ademais é visível que tal gestão sucederá o obsoleto modelo nascido com a edificação dos monastérios se estruturando na Revolução Industrial e, que é forçado a amadurecer nos tempos atuais, onde se observa que, na verdade, na era virtual e da conectividade, o conhecimento é dispersado na sociedade onde as universidades são partes continentes desta.

Finalmente, pode-se verificar que são muitos os caminhos que a gestão universitária transpôs ao longo de sua história e que ainda precisa avançar a fim de se moldar às suas especificidades, desenvolvendo suas próprias práticas de gestão e tornando-as requisitos essenciais para a perpetuação de seus objetivos.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de S. *Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese*. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

ALMEIDA FILHO, N. *A universidade do século XXI: para uma Universidade Nova*. Coimbra: Almeida 2008.

AGUIAR, T. J. L. de; SILVA, F. M. V. da; BINOTTO, E. *Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma universidade federal*. XVI Colóquio de Gestão Universitária nas Américas, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, *NBR: 6022*: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro: 2003, 2 p.

BERGUE, S. T. *Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e Tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul, RS: Educ, 2011.

BUARQUE, C. *Mesa redonda: os desafios do ensino superior no Brasil*. In: Chambouleyron, I. (Org.). **Mais vagas com qualidade: o desafio do ensino superior no Brasil**. Campinas, SP: Ed. Da Unicamp, 2001. P. 65-119.

BOLZAN, C. I. M. *Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior*. Santa Maria: UFSM, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção).

CATANI, A. M.; DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. *Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária*. In: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (Orgs.). *Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. *The New Public Service: Serving, not steering*. Expanded Ed. New York: Armonk, 2007.

DENHARDT, R. B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERRARESI, Ana Lucia; BERNARDES, Jose Francisco. *Gestão do Conhecimento: Desafios da Gestão Empreendedora em Universidade*. In: LAPOLLI, Édis Mafra; ROSA, Silvana Bernardes. (Org.). **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação local**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 2, p. 85-100.

FINGER, A. P. *Gestão de Universidades: novas abordagens*, Champagnat, Curitiba, 1997.

GRAHAM JÚNIOR, C. B.; HAYS, S. W. *Para administrar a organização pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

GOMES, Et al. *Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários*. XIII Colóquio de Gestão Universitária nas Américas, 2013.

JUNQUILHO, G. S. *Teorias da Administração Pública*. Brasília: CAPES: UAB, 2010.

KICKERT, W. J. M., e STILLMAN, R. J. II (1999), "Introduction", em Walter J. M. Kickert e Richard J. Stillman II (orgs.), *The Modern State and Its Study*. New Administrative Sciences in a Changing Europe and United States, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 3-16.

LOBO, Roberto Leal, SILVA FILHO. *Gestão universitária e seus desafios*. Revista Trevisan, 1998.

LAUX, M. A. B.; LAUX, R. O. *Gestão Universitária: o que há para se discutir?* IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2004.

LAPOLLI, J.; GOMES JR, W. V.; FRANZONI, A. M. B. *Gestão Universitária: um exercício empreendedor para o desenvolvimento*. XVI Colóquio de Gestão Universitária nas Américas, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Editora Saraiva 2005.

MORAES, F. F. *A função acadêmica e científica da universidade num contexto de mudanças*. In: Prefácio de Almir de Souza Maia. **A gestão da universidade brasileira: a visão dos reitores**. Piracicaba: Ed. Unimep, 1995. P. 133-145.

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de Administração Pública*. Foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

MARTINS, S. P. *Instituições de direito público e privado*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2010.

MELO, P. A. *A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras*. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção).

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. B. *Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas*. Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Administração Estratégica na Prática*. 6ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2009.

PAIVA, A. J. de O. M. e. *Gestão Universitária: perfil e atuação*. Campinas: PUC, 2006. Dissertação (Mestrado em Educação).

PINHO, R. R.; NASCIMENTO, A. M. *Instituições de direito público e privado*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1995.

RIBEIRO, N. de F. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro, LTC, 1977.

RODRIGUEZ, L. L. *Novos enfoques sobre Administração Universitária*. In: CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. 3. **Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000**. Salvador, OUI, 1983.

REED, M. *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta Editora, 1997.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. *Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações*. RAP — Rio de Janeiro 43(1):151-74, JAN./FEV. 2009.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. *O que se entende por administração universitária no Brasil?*. XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2013.

SILVA, A. do C. *Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais*. Cuiabá, Pós-Graduação em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos – ICE, 2013.

SILVA, R. O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentica Hall, 2008.



SOUZA, I. M. de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. de S. (Coords.). *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior*. Blumenau: Juruá Editora, 2010.

SCHMITZ, A. L. F. , BERNARDES, J. F., WOLF, M. S. (2009, marzo). *Desafios das universidades empreendedoras: universidade tradicional x universidade corporativa x universidade empresa*. Disponível em: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/1880/1/3.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/1880/1/3.pdf). Acesso em 12 de julho de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. 1º ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1999.